



**You have downloaded a document from  
RE-BUS  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Zarządzanie różnorodnością w Polsce - wyniki badań empirycznych

**Author:** Dagmara Lewicka, Anna Wziętek-Staśko

**Citation style:** Lewicka Dagmara, Wziętek-Staśko Anna. (2010). Zarządzanie różnorodnością w Polsce - wyniki badań empirycznych. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 51-61). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

*Dagmara Lewicka*

Akademia Górniczo-Hutnicza

*Anna Wziątek-Staśko*

Uniwersytet Śląski

# **ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSCE — WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

## **WPROWADZENIE**

Zarządzanie różnorodnością urosło do rangi ważnej kwestii w wielu organizacjach. Organizacje, które działają na rynku globalnym, otwierają filie za granicą i tworzą sojusze strategiczne, doskonale zdają sobie sprawę ze znaczenia i konsekwencji różnorodności kulturowej w rzeczywistości organizacyjnej. Z kolei całkowita delegalizacja dyskryminacji wymusza ciągłą weryfikację działań w zakresie polityki personalnej wszystkich podmiotów.

Zarządzanie różnorodnością jest dobrowolnym programem skierowanym na zwiększenie stopnia włączania (udziału) wszystkich zatrudnionych zarówno w formalnych programach istniejących w ramach organizacji, jak i w nieformalnej sieci powiązań organizacyjnych. Jego celem jest poprawa integracji pomiędzy pracownikami różnych ras, płci, wyznania czy pochodzenia kulturowego oraz stworzenie z różnorodności atutu organizacji, źródła jej kreatywności, kompleksowości i większej efektywności. Polega ono na rozwijaniu świadomości zagadnienia wśród zatrudnionych grup pracowników oraz wdrażaniu procedur i inicjatyw w poszczególnych obszarach polityki personalnej, rekrutacji, selekcji, programach rozwoju, planowaniu szkoleń, tworzeniu ścieżek kariery w celu zwiększenia różnorodności oraz otwartości i tolerancji wśród pracowników.

Wzrost zainteresowania ideą różnorodności spowodowany jest więc następującymi tendencjami:

- wzrastającą różnorodnością pracującej populacji ze względu na płeć, rasę, kulturę, wiek, preferencje seksualne, poziom sprawności fizycznej;
- przekonaniem, że wprowadzanie praktyk zarządzania różnorodnością, zapewniające równe szanse, przynosi korzyści wszystkim zatrudnionym;
- przekonaniem, że organizacje dzięki zróżnicowaniu zatrudnianych pracowników w warunkach globalnej gospodarki uzyskują większy wgląd w potrzeby różnych grup konsumentów, co umożliwia dotarcie z ofertą do większej liczby klientów, a tym samym wzrost wyników ekonomicznych organizacji.

Większość badaczy podkreśla pozytywną rolę zarządzania różnorodnością w organizacji przez przyczynianie się do poprawy jakości miejsca pracy, zapewnianie równych szans wszystkim zatrudnionym i upowszechnianie tolerancji dla różnorodności (SEGAL, 1997; KANDOLA & FULLERTON, 1994). Autorzy krytycznych opinii akcentują, że zarządzanie różnorodnością związane jest z tworzeniem instrumentów kontroli oraz specjalnych norm dla określonych grup przez osoby do tych grup nienależące, czyli najczęściej białych mężczyzn w odniesieniu do kobiet i przedstawicieli innych ras (ACKER, 2006). W dużej liczbie przypadków tworzy się więc ścisły podział na tych, którzy zarządzają, i tych, którzy są zarządzani, a jedyną korzyścią jest zmniejszenie dystansu pomiędzy tymi dwoma grupami (LORBIECKI & JACK, 2000). Niezależnie od występujących wątpliwości i problemów w zakresie rozpowszechniania idei różnorodności organizacje wprowadzające tego typu programy odnotowują wiele korzyści związanych z poprawą atmosfery pracy, możliwością przyciągnięcia talentów, wzrostem innowacyjności i elastyczności działania.

## CEL BADANIA I METODY BADAWCZE

W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań dotyczące zarządzania różnorodnością, a także aspekty związane z zapobieganiem dyskryminacji i godzeniem życia osobistego z zawodowym. Elementy te są ściśle z sobą powiązane. Menedżerowie firm, w których znana jest i promowana idea różnorodności, zdają sobie sprawę z tego, że w odniesieniu do pracowników grup najczęściej dyskryminowanych konieczne jest po-

dejmowanie działań zapewniających im równe szanse w środowisku pracy. Z kolei twórcy programów równoważenia życia osobistego z zawodowym usiłują sprostać tym potrzebom.

Prezentowane rezultaty oparte są na wynikach badania czynników satysfakcji pracowników przeprowadzonego na grupie ponad 600 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających swoją siedzibę w województwach małopolskim i podkarpackim. Badania przeprowadzone zostały w ramach badań grantowych „Ocena stanu i jakości rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki wiedzy” w Katedrze Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania AGH. Badanie dotyczyło między innymi czynników satysfakcji z pracy. Zarządzanie różnorodnością traktowane było jako jeden z czynników satysfakcji — na równi z polityką szkolenia i rozwoju, oceną pracowniczej relacji przełożony — podwładny, podmiotowością, komunikowaniem, dzieleniem się wiedzą, rekrutacją, zakresem obowiązków oraz sposobami rozwiązywania konfliktów w organizacji. W badaniu założono, że elementy te są powiązane z poziomem zadowolenia pracowników, co potwierdziły przeprowadzone analizy statystyczne. Kwestionariusz zawierający 64 pytania (w tym 4 pytania metryczki) skierowano do 10-procentowej próbki załogi przedsiębiorstwa. Analiza statystyczna pozwoliła na wyodrębnienie dwóch grup firm, w których poziom satysfakcji był jednorodny (poziom istotności  $p = 0,0182$ ). Grupę pierwszą stanowiły duże przedsiębiorstwa polskie i dawne przedsiębiorstwo polskie przejęte przez koncern międzynarodowy w 2002 roku. Drugą grupę stanowiły 3 koncerny międzynarodowe będące liderami światowymi w swoich branżach, które operują na polskim rynku od ponad 20 lat. Jedno z nich to przedsiębiorstwo polskie spółka akcyjna mogące poszczycić się ponad 50-letnią historią działalności, wysokim tempem rozwoju, innowacyjnością i wysoką efektywnością działania. Przeprowadzone badanie wykazało, że w grupie drugiej wyższy poziom zadowolenia jest statystycznie istotny.

Dla tych dwóch grup zbadano istotność różnic mediany zmiennej oznaczającej wiek, stanowisko i płeć. W wyniku zastosowania testu mediany odrzucono hipotezę o jednakowej medianie wieku w obu grupach ( $p = 0,000$ ). Obliczona mediana dla zakodowanych przedziałów wiekowych w obu grupach wskazuje na niższy przedział wiekowy w grupie pierwszej. Odrzucono także hipotezę o jednakowym rozkładzie zmiennej oznaczającej stanowiska w obu grupach ( $p = 0,003$ ). Nie odrzucono hipotezy o jednakowym rozkładzie zmiennej oznaczającej zakodowaną płeć ankietowanego ( $p = 0,801$ ). Wyniki te wskazują, że populacja ankietowanych w grupie drugiej była młodsza, bardziej zadowolona z pracy. W grupie tej było także więcej osób na stanowiskach kierowniczych, co wiąże się z róż-

nicami w strukturze zatrudnienia badanych firm. W niniejszym opracowaniu zostały w pierwszej kolejności przedstawione wyniki dla całej grupy badanych, a następnie dla obu wyodrębnionych grup oddzielnie.

## PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Analiza hierarchii czynników wpływających na zadowolenie pracowników wskazała, że zarządzanie różnorodnością nie jest czynnikiem, któremu przypisuje się duże znaczenie. Zarządzanie różnorodnością uplasowało się na 10., przedostatnim, miejscu — znacznie w tyle za takimi czynnikami, jak polityka i praktyka motywowania czy relacje przełożony — podwładny, wyprzedzając jedynie podejście do rozwiązywania konfliktów w organizacji. Taki wynik nie dziwi. Mimo że problematyka różnorodności, zapobiegania dyskryminacji i godzenia życia osobistego z zawodowym staje się coraz bardziej istotna i aktualna, nie weszła jeszcze nawet do kanonu badań satysfakcji.

Odpowiedzi dotyczące zjawiska dyskryminacji dla całej badanej grupy. W tabeli 1 przedstawiono, jak kształtowały się odpowiedzi badanych. Znaczna liczba braku odpowiedzi spowodowana jest tym, iż z 3 firm

Tabela 1

Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
wiek nie stanowi kryterium selekcji pracowników?	17,87	22,67	24,62	19,67	15,17
wiek nie stanowi kryterium awansu?	17,12	22,07	25,53	19,37	15,92
płeć nie stanowi kryterium awansu?	18,77	19,22	23,27	21,02	17,72
w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet?	20,87	15,92	8,41	6,01	48,80
pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznania lub planów rodzinnych?	4,65	4,05	16,37	40,09	34,83
nie występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy?	11,86	11,56	12,46	13,66	50,30

Źródło: Opracowanie własne

biorących udział w badaniu nie uzyskano wyników w tym obszarze. Użyte dane pozwalają jednak określić pewne prawidłowości.

W obszarze zapobiegania dyskryminacji okazało się, że większy odsetek respondentów twierdzi, iż w ich firmie wiek stanowi kryterium selekcji oraz że wiek i płeć stanowią kryterium awansu. Niższy jest procent badanych twierdzących przeciwnie. Większość respondentów twierdzi także, że w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet. Natomiast nieznaczna większość respondentów wskazuje, że występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy. Generalnie można wskazać, że opinie badanych rozkładają się na mniej więcej równe części odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. Natomiast zdecydowanie niewielki odsetek badanych (około 8%) przyznaje, że pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznania lub planów rodzinnych. Świadczy to prawdopodobnie o coraz większej dbałości o zapewnienie pracownikom równych szans w procesie rekrutacji przez pracodawców w Polsce. Biorąc pod uwagę, że w badaniu wzięły udział firmy z „pierwszej pięćsetki Rzeczypospolitej”, możemy się spodziewać, że w badanych firmach przywiązuje się dużą wagę do standardów zarządzania zasobami ludzkimi i obowiązujących przepisów.

**Odpowiedzi dotyczące inicjatyw godzenia życia osobistego z zawodowym.** W obszarze godzenia pracy z życiem osobistym nieco więcej badanych wskazuje, że firma nie zapewnia pomocy w opiece nad dziećmi. Mniej jest badanych, którzy twierdzą, że taką pomoc firma oferuje. Natomiast już nieznacznie większa grupa respondentów wskazuje, że firma zapewnia możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną.

Tabela 2

## Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne)?	9,61	15,77	24,47	32,13	18,02
zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi?	14,26	22,22	15,92	25,53	22,07
zapewnia się możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną?	17,42	25,08	13,96	15,47	28,08

Źródło: Opracowanie własne

Tylko około 25% pracowników wskazuje, że w firmie umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne). Uzyskane wyniki wskazują, że spośród działań umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym firmy najczęściej umożliwiają przedłużenie urlopu macierzyńskiego, nieco rzadziej zapewniają pomoc w opiece nad dziećmi. Najmniej popularne jest umożliwianie robienia przerw przeznaczonych na rozwój kariery.

**Odpowiedzi dotyczące zarządzania różnorodnością.** W tej grupie odpowiedzi warto wyróżnić dwie warstwy akceptacji różnorodności na poziomie deklaracji i na poziomie spostrzeganych działań. Około 35% osób wskazuje, że w firmie docenia się zjawisko różnorodności, różnic, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów, oraz że przyjmuje się kryterium różnorodności podczas tworzenia zespołów. Około 42% respondentów twierdzi przeciwnie. Około 26% respondentów uważa, że w ich firmach różnorodność jest wartością cenioną, przeciwnego zdania jest około 40% respondentów. Natomiast część nawet z tych respondentów, którzy wskazują, że różnorodność jest ceniona, nie potwierdza, że ma to także odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach, np. szkoleniowych, lub że zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną

Tabela 3

Odpowiedzi całej grupy badanych (w %)

Czy w Pani/Pana firmie:	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Brak odpowiedzi
lansowana jest dowolność ubioru?	20,12	18,92	12,01	36,19	12,76
zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych?	9,01	10,81	20,12	38,74	21,32
docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów?	10,96	24,92	22,37	21,62	20,12
przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych?	10,36	24,92	23,12	18,47	23,12
problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych?	7,06	14,26	25,23	28,38	25,08
różnorodność jest wartością cenioną w firmie?	8,26	18,32	21,92	17,42	34,08

Źródło: Opracowanie własne

aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych. Pogląd taki wyraża niewielki odsetek badanych. Nieco więcej osób wskazuje, że nie jest lansowana dowolność ubioru, niż osób, które są zdania przeciwnego.

Analizę kolejnych wyników, które stanowią odpowiedzi na te same grupy pytań, należy prowadzić ze świadomością tego, iż w grupie firm „zadowolonych” są firmy z kapitałem zagranicznym, a w grupie „mniej zadowolonych” z kapitałem polskim (patrz podrozdział *Cel badania i metody badawcze*). W większości przedsiębiorstw działających na rynku globalnym idea różnorodności jest znacznie bardziej zakorzeniona niż w firmach polskich, wypracowano tam więc standardy i procedury w tym obszarze.

## **PORÓWNANIE WYNIKÓW W GRUPIE ZADOWOLONYCH I MNIEJ ZADOWOLONYCH**

W związku z tym, iż przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że istnieją istotne różnice w zakresie odpowiedzi respondentów grupy firm „zadowolonych” i „mniej zadowolonych”, kolejną analizę przeprowadzono dla tych dwóch grup oddzielnie. Analizując przedstawione wyniki, możemy zauważyć, że w grupie osób „zadowolonych” jest więcej osób przekonanych, iż w firmie nie używa się kryteriów selekcji, awansu i wynagradzania związanych z dyskryminacją, niż w grupie respondentów „mniej zadowolonych”. W odpowiedziach na pytania tej grupy można zauważyć znaczne różnice. Generalnie, wszystkie odpowiedzi pracowników firm grupy „zadowolonych” w tym obszarze świadczą o większym uwrażliwieniu na analizowane kwestie. Największe różnice występują w obrębie następujących aspektów:

- umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne),
- zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi.

Warto zaznaczyć, że w Polsce właśnie te aspekty są tradycyjnie niezaliczane do aspektów odpowiedzialności pracodawców, a raczej uważane za prywatną sprawę pracowników.

Podobnie jak i w poprzednim przypadku, firmy grupy „zadowolonych” wypadają znacznie lepiej w tym obszarze. Szczególnie duże różnice można zauważyć w następujących aspektach:

- docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów,
- różnorodność jest wartością cenioną w firmie,



Tabela 4  
Porównanie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczących dyskryminacji (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
wiek nie stanowi kryterium selekcji pracowników?	20,00	16,95	27,00	20,82	23,00	25,32	17,00	20,82	13,00	16,09
wiek nie stanowi kryterium awansu?	22,00	15,02	25,00	20,82	22,00	27,04	18,00	19,96	13,00	17,17
pleć nie stanowi kryterium awansu?	24,00	16,52	23,50	17,38	19,00	25,11	20,50	21,24	13,00	19,74
pracodawca w procesie selekcji zadaje pytania dotyczące wyznaczenia lub planów rodzinnych?	7,50	3,43	4,00	4,08	18,50	15,45	43,00	38,84	27,00	38,20
w zarządzie i na stanowiskach dyrektorskich jest wystarczająca liczba kobiet?	22,00	20,39	31,50	9,23	9,50	7,94	5,00	6,44	32,00	56,01
nie występują różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn za wykonywanie tej samej pracy?	16,50	9,87	17,50	9,01	14,50	11,59	14,50	13,30	36,50	56,22

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5  
Porównanie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczących godzenia życia osobistego z zawodowym (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
umożliwia się pracownikowi robienie przerw przeznaczonych na rozwój kariery (np. staże zagraniczne)?	17,00	6,44	27,00	10,94	25,50	24,03	13,00	40,34	17,50	18,24
zapewnia się pomoc w opiece nad dziećmi?	21,50	11,16	30,00	18,88	14,50	16,52	15,00	16,52	19,00	23,39
zapewnia się możliwość przedłużenia urlopu macierzyńskiego lub wzięcie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad rodziną?	22,50	15,24	34,50	21,03	8,50	16,31	9,00	18,24	25,50	29,18

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6  
Porównanie odpowiedzi firm grupy „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” dotyczące zarządzania różnorodnością (w %)

	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie		Brak odpowiedzi	
	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”	„zadowoleni”	„mniej zadowoleni”
Czy w Pani/Pana firmie:										
lansowana jest dowolność ubioru?	11,00	24,03	14,50	20,82	14,50	10,94	49,50	30,47	10,50	13,73
zatrudnia się osoby niepełnosprawne i wyposaża w specjalistyczną aparaturę niezbędną do realizacji zadań zawodowych?	13,00	7,30	12,50	10,09	24,00	18,45	33,00	41,20	17,50	22,96
docenia się zjawisko różnorodności, różnic między ludźmi, których wykorzystanie może doprowadzić do lepszych efektów?	19,50	7,30	40,50	18,24	14,50	25,75	10,00	26,61	15,50	22,10
przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych?	18,50	6,87	41,00	18,03	14,00	27,04	8,00	22,96	18,50	25,11
problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych?	13,00	4,51	24,00	10,09	24,00	25,75	15,50	33,91	23,50	25,75
różnorodność jest wartością cenioną w firmie?	18,50	3,86	33,50	11,80	18,00	23,61	7,00	21,89	23,00	38,84

Źródło: Opracowanie własne

- problematyka różnorodności jest poruszana w ramach programów szkoleniowych,
- przyjmuje się kryterium różnorodności ludzi podczas tworzenia zespołów zadaniowych i projektowych.

Natomiast więcej osób z grupy „mniej zadowolonych” przyznaje, że w firmie lansowana jest dowolność ubioru.

## PODSUMOWANIE

Istotny dla świata zachodniego i USA problem zarządzania zróżnicowaniem środowiska pracy jest jeszcze w Polsce słabo akcentowany i rzadko pojawia się w programach działania menedżerów HR. Stąd najprawdopodobniej daleka pozycja tego czynnika w badaniu. Na uwagę zasługują także statystycznie istotne różnice w zakresie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” potwierdzające tę tendencję.

Programy zarządzania różnorodnością sprzyjają wzrostowi satysfakcji zawodowej, poprawie postaw pracowników wobec pracy zawodowej i firmy (ARMSTRONG, 2002; WOŹNIAKOWSKI, 2005). Kilka koncernów międzynarodowych biorących udział w badaniu realizuje programy związane z różnorodnością i społecznym włączeniem. Środowisko polskie charakteryzuje jednak jednorodność etniczna i długotrwałe doświadczenie w zatrudnianiu kobiet. Mimo to problematyka różnorodności, a w szczególności zapobieganie dyskryminacji kobiet i osób starszych, wydaje się sporym problemem.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKER J., 1990: *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. "Gender & Society", Vol. 4, No 2, p. 139—158.
- ARMSTRONG M., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUETZ. Kraków.
- KANDOLA R., FULLERTON J., 1994: *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. London.
- LORBIECKI A., JACK G., 2000: *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. "British Journal of Management", Vol. 11, No 3, p. 17—31.
- SEGAL J.A., 1997: *Diversify for Dollars*. "HR Magazine", Vol. 42, No 4, p. 134—140.
- WOŹNIAKOWSKI A., 2005: *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością i uwagi na temat możliwości wykorzystania ich w warunkach polskich*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków.